

Estrategias de recursos humanos en las PYMES

Título: Estrategias de recursos humanos en las PYMES. **Target:** Ciclo Formativo de Grado Superior de Administración y Finanzas. **Asignatura:** Recursos Humanos. **Autor:** Juan Ignacio Signes Signes, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Profesor de enseñanza secundaria, jefe de departamento especialidad en Administración de Empresas.

En el tejido empresarial de la Comunidad Valenciana el peso de las Pequeñas y Medianas Empresas, (en adelante PYMES), es significativo respecto del total de las empresas ubicadas en este territorio. Resulta por tanto necesario estudiar tanto el porqué de su existencia, como las características distintivas de estas empresas, con tal de potenciar su creación, mantenimiento y refuerzo de las fortalezas que lo hacen posible. (Gómez, Galiana, Mira, León; 2002, González Domínguez; 2003)

En este ámbito podemos destacar la importancia de los recursos humanos (RR.HH.), como generador de sinergias positivas dentro de dichas organizaciones, gracias a las cuales las empresas pueden conseguir la deseada ventaja competitiva respecto de sus principales competidores.

Este tipo de recursos al interaccionar entre sí y con el resto de recursos materiales e inmateriales logran conseguir ciertas ventajas difícilmente adquiribles por el resto de las empresas.

“Cuando hablamos de RR.HH., nos estamos refiriendo a todas y cada una de las personas que trabajan en la empresa, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. A pesar de que siempre han existido personas en las organizaciones, no siempre se le ha dado la importancia que, actualmente las empresas asignan a sus trabajadores, pasando a ser en este momento un recurso estratégico que debe estar vinculado a los objetivos generales de la empresa.” (Durán, Ortiz; 2004)

En estos últimos años, caracterizados por cambios tan relevantes en el entorno, la empresa y, sobre todo, en los trabajadores, han llevado a la revolución definitiva de la gestión de los RR.HH. Entorno, empresa y trabajadores se han vuelto más exigentes, debido a su mayor especialización, mayores conocimientos y, sobre todo, mejoras en I+D+I que facilitan el acceso de todos a toda la información.

Se puede afirmar que estas exigencias del entorno, organizativas e individuales, han llevado a una nueva concepción de la gestión de los RR.HH. que ha pasado de ser un departamento puramente administrativo, centrado en temas como la retribución o contratación, entre otros, a un enfoque estratégico que tiene como finalidad implementar la estrategia general de la empresa. De esta forma, los trabajadores son considerados como uno de los recursos más valiosos de la organización, pero también muy complejo lo que conduce a una necesidad de gestionarlos de forma más eficaz y eficiente. (Leal Millán, 1999; Fernández Guerrero, 1998)

Por lo tanto, al hablar de Dirección Estratégica de RR.HH., podemos identificar ciertos aspectos, que nos permiten simplificar su estudio.

Estos aspectos serían las siguientes:

- Relaciones laborales.
- Seguridad y salud laboral.
- Área económica.
- Desarrollo de RR.HH.
- Gestión de RR.HH.
- Empleo.

Evidentemente, la importancia de cada uno de ellos será distinta en las diferentes organizaciones, aunque las PYMES, siguen, como veremos, cierto patrón, dependiendo si poseen una estrategia emergente o una estrategia deliberada.

Según Besseyre Des Horts (1987) hay dos concepciones de las personas en la empresa:

- Una concepción tradicional, en la que lo social y lo económico se declaran incompatibles. Al personal se le percibe como coste que hay que reducir al mínimo.
- Una concepción renovada, en la que se asienta y afirma una verdadera sinergia entre lo social y lo económico. Al personal se le percibe entonces como un recurso que hay que optimizar.

De esta forma, se evoluciona de una visión reactiva en la que el trabajador es considerado un coste que hay que reducir a una visión proactiva en la que los RR.HH. son un punto estratégico, pues son considerados como factor potencial de ventaja competitiva.

De esta concepción renovada del personal, nace el germen que considera a los RR.HH. como el principal elemento de la Dirección Estratégica, existiendo cuatro factores que lo hacen posible:

- La creencia de que los trabajadores son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas y, en consecuencia, se considera que la gestión de RR.HH. es esencial en la obtención de los objetivos estratégicos. Los distintos modelos de Dirección Estratégica de RR.HH. sugieren que la gestión de RR.HH. están ligados a la estrategia general de la empresa.
- La visión de los objetivos hacia el largo plazo. Un planteamiento estratégico de la dirección de RR.HH. tiende a definir una actuación que no pueda variar cada vez que se modifica el entorno. La inclusión de la planificación a largo plazo de los RR.HH. es el pilar para la Dirección Estratégica de RR.HH.
- La interrelación entre la gestión de los RR.HH. y los procesos estratégicos empresariales. La progresiva implantación de sistemas de gestión de RR.HH. bidireccionales señala el papel más proactivo de los RR.HH. en lo referente a la definición e implementación de la estrategia. Consecuentemente, para que la Dirección Estratégica de RR.HH. sea considerada como tal, debe existir una fuerte interdependencia y coordinación entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RR.HH., y de todas las prácticas de RR.HH. con la estrategia de la organización.

- Los mandos de línea intermedia deben de jugar un papel clave como elementos de transformación estratégica y deben tener mayores responsabilidades.

Acto seguido, pasaremos a analizar el patrón que siguen las PYMES a la hora de priorizar las áreas, así como los planes de acción más utilizados por estas dependiendo si la empresa opta por una estrategia deliberada o emergente.

Mintzberg (1985) estableció una interesante distinción entre las relaciones causa-efecto que se producen en torno a la estrategia. Él distinguía entre las decisiones que de manera racional, secuencial e intencionada adopta e implanta la dirección, denominando a este grupo de decisiones estrategia deliberada, de la estrategia que, en la forma de pautas de actuación consistentes pero, en principio, no previstas, sigue una empresa, también denominada estrategia emergente.

En la práctica empresarial la estrategia realizada suele ser un compendio de estrategias deliberadas y de estrategias emergentes. Entre la estrategia proyectada, (comunicada a la organización) y la estrategia realizada hay importantes diferencias: de un lado, aparecen estrategias emergentes que se acabarán implementando, y de otro, algunas de las estrategias que se habían proyectado quedarán sin realización.

Ahora bien, ¿todas las empresas siguen este proceso? La respuesta es si, solo que en las PYMES, a diferencia del resto de empresas, el peso o la importancia de la estrategia emergente, dentro de la estrategia realizada es mayor que el de la estrategia deliberada. En cambio, las multinacionales o empresas de grandes dimensiones conceden una relevancia mayor a la estrategia deliberada dentro de la estrategia realizada.

El caso es tan significativo en las PYMES, que podemos afirmar, que una mayoría de ellas, de hecho, no poseen estrategia deliberada, sino que son las circunstancias del entorno y las oportunidades o las fortalezas respecto de un producto las que determinan la estrategia emergente oportuna para cada caso. Esta sustancial característica, condiciona, sin lugar a dudas, las estrategias de RR.HH. que adoptan las PYMES, para llevar a cabo sus objetivos. Pero además, también las estrategias de RR.HH. influirán sobre la estrategia final realizada por la empresa.

A la hora de llevar a cabo una estrategia de Dirección Estratégica de RR.HH. concreta para una empresa, no se debe caer en el error de plantearse una de las diferentes opciones de actuación como la única posibilidad válida. La estrategia correcta se establece tras un proceso de análisis donde se valorarán:

- La estructura humana y directiva que tiene configurada la empresa, las posibilidades de cambio que ofrecen, y sus intereses.
- La propia estrategia organizativa, y las exigencias sobre las capacidades y actitudes.
- Las condiciones del entorno especialmente relevantes en el ámbito de los RR.HH.
- El resto de políticas y circunstancias estructurales de la propia empresa.

Pero, en lo referente a la PYMES, hay que situarse en el instante anterior al planteamiento de esta o aquella estrategia de RR.HH. puesto que en la realidad, como sabemos, muchas de ellas no realizan este proceso. ¿Resulta significativo este hecho? Indudablemente, las PYMES que concedan mayor relevancia a la estrategia emergente, utilizarán en mayor medida estrategias de captación y control de RR.HH., en cambio, las PYMES con una estrategia deliberada sólida, serán más proclives a utilizar estrategia de RR.HH. de capacitación y compromiso, sin desechar, por otra parte la posibilidad de utilizar ciertas estrategias de captación y control.

“La captación consiste en externalizar la generación de las capacidades requeridas. Para desempeñar las tareas y responsabilidades que cada empleado tiene encomendadas, son necesarias unas capacidades que posibiliten dicho desempeño. Aunque, evidentemente, parte de las capacidades se obtienen por el desempeño de la propia tarea (que siempre tendrá que hacerse en el propio puesto de trabajo y, consiguientemente, en la empresa), también hay una base importante en la disposición de habilidades previas que pueden haberse obtenido con formación teórica o por el desempeño de tareas similares en otros escenarios (otras empresas u otros puestos). Cuando hablamos de externalizar la generación de las capacidades requeridas, nos estamos refiriendo a que las empresas pretendan que los empleados obtengan en el mercado laboral dichas capacidades. Para ello, en los procesos de captación, se trabajará con perfiles en los que el candidato ya posea capacidades que deban ser la base del trabajo que va a desempeñar en la empresa. Pero además se pretende que los cometidos del mantenimiento y potenciación de dichas capacidades, queden bajo la responsabilidad del propio empleado, que se sometería a sucesivas decisiones de captación, cada vez que se tuviese que resolver sobre su continuidad en la empresa, o sobre posibles ascensos o traslados.

La segunda opción, capacitación, sería la de internalizar la generación de las capacidades requeridas. En este caso la empresa capta RR.HH. pensando más en su potencial futuro, aunque no se desprecien sus capacidades inmediatas. La empresa desarrolla políticas, y sus consiguientes inversiones, de capacitación, de movilidad interna, etc., encaminadas a construir la estructura humana más adecuada a sus necesidades estratégicas.

Esta opción permite que todas las capacidades generadas se acoplen perfectamente a los planes de la empresa, con independencia de que las mismas puedan tener grandes diferencias con las capacidades habituales en el sector en el que se encuentre. Sin embargo, cuando las tareas y procesos de la empresa son similares a los de las empresas del sector, el riesgo de que las inversiones que nosotros realicemos sean aprovechadas por empresas que adoptan estrategias de externalización, aumenta, y consiguientemente, resulta menos recomendable su uso, salvo que se dispongan de las suficientes salvaguardas para evitarlo.” (Herrera 2000)

Son posibles frenos a este riesgo de abandono de la empresa, cuando se adopta la estrategia de internalización:

- El prestigio o reconocimiento que posea la empresa en el mercado laboral.
- Las circunstancias contractuales en las que se haya planteado la relación laboral.
- Las diferencias tecnológicas de la empresa dentro del sector y entorno territorial.
- El perfil psicológico predominante en la estructura humana en lo que se refiere al conservadurismo, o no, en decisiones de cambio de empleo.

Como conclusión, podemos afirmar que en las PYMES, abundan las estrategias emergentes que llevan asociadas estrategias de captación de RR.HH., en cambio, en las grandes empresas, las estrategias de capacitación de los RR.HH., son más importantes debido al peso de las estrategias deliberadas. Puesto que las estrategias de capacitación resultan motivadoras para los RR.HH., queda pendiente para las PYMES, si quieren mantener un tejido empresarial productivo y a la vez competitivo, cambiar la estrategia de captación de RR.HH. por estrategias de capacitación, con tal de conseguir unos RR.HH. implicados con la organización. ●

Bibliografía

DE LA CALLE DURAN M., ORTIZ DE URBINA M., "Fundamentos de recursos humanos". Prentice Hall. (2004).

GOMEZ GRAS J.M., GALIANA LAPERA D., MIRA SOLVES I., LEÓN ESPÍ, D., "Manual de creación de empresas para universitarios". Universidad Miguel Hernández (2002).

GONZALEZ DOMINGUEZ, F.J., "Creación de empresas". Pirámide (2003).

LEAL MILLÁN, A., "El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión". Pirámide (1999).

FERNANDEZ GUERRERO R., "Organización y métodos de trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos". Civitas. (1998).

BESSEYRE DES HORTS C.H. "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines" Revue Française de gestion (1987).

MINTZBERG "La naturaleza del trabajo directivo". Ariel Barcelona (1985).

HERRERA GÓMEZ J. "Dirección de recursos humanos". Prentice Hall (2000).

Fomento de la actividad física en centros a través de proyectos tecnológicos

Título: Fomento de la actividad física en los centros a través de proyectos tecnológicos. **Target:** Educación Secundaria Obligatoria. **Asignatura:** Tecnología. **Autor:** María Elora Jiménez Escribano, Licenciada en Ciencias Químicas, Profesora de Tecnologías en Educación Secundaria.

Para tratar de fomentar la actividad física en nuestros alumnos y a su vez motivarlos e involucrarlos en los proyectos tecnológicos que realicen a lo largo del curso, proponemos la construcción de una plataforma de baile.

Los objetivos de este proyecto tecnológico, además de los directamente relacionados con los contenidos de la materia de tecnologías, son:

- Proponer alternativas para la mejora de la actividad física de nuestros alumnos.
- Fomentar el trabajo y el juego en grupo.